ESTIMATES

Military Police Complaints Commission of Canada

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-64
ISBN 0-660-62783-3

105-04115/

Military Police Complaints Commission of Canada

2005-2006
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

The Honourable William Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: OVERVIEW 1

Chairperson's Message 1

Summary Information 3

Priorities, Plans and Performance Monitoring 5

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 11

Strategic Outcome 1: Ensure Cases are Reviewed Fairly And Expeditiously 11

Strategic Outcome 2: Create and Maintain Effective Communications — Externally With Stakeholders and Internally With Employees 12

Strategic Outcome 3: Management Practices are Enhanced 14

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION 15

Management Representation Statement 15

Organizational Chart August 2003 16

Organizational Chart June 2004 19

Table 1: Departmental Planned Spending and FTEs 20

Table 2: Net Cost of Department 21

SECTION I: OVERVIEW

CHAIRPERSON'S MESSAGE

The upcoming 2005-2006 fiscal year will be the sixth full year of operation for the Military Police Complaints Commission of Canada (the Complaints Commission). Last fiscal year was a year of significant change. Management restructured the organization and realigned the delivery systems, achieving remarkable results. We eliminated 10 full-time equivalents (FTEs), reducing our staff by 47 per cent, increased operational efficiencies, introduced economies for a total overall cost savings of $800K, which represents over 20% of our total program resource allocation.

The challenge now is to continue to deliver the Complaints Commission's mandate in an effective manner while at the same time to work toward establishing a more knowledgeable, cohesive and harmonious workforce.

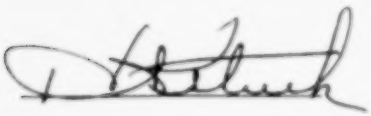
To further support the delivery of its mandate, the Complaints Commission has refined two of its strategic outcomes that deal with the fair and expeditious review of cases, and creating and maintaining more effective internal as well as external communication. Greater emphasis will be placed on performance measurement in order for results to be tracked and adjustments to be made as required.

As part of ongoing efforts to improve performance, we have also developed a new strategic outcome. We have decided to stress the enhancement of our management practices. This will primarily involve incorporating risk management more extensively into our corporate culture. An internal audit policy and plan will address the adequacy of our management framework and the stewardship exercised over our resources.

The Complaints Commission continually strives to improve its internal and external communication with employees and stakeholders. We want to ensure that clear, relevant information is readily available and easily accessible. To that end, a communication review is underway to help identify opportunities for improvement regarding communication processes and practices. Through this review and the subsequent communication management plan that will be developed, the Complaints Commission will be able to continue to strengthen its relationships with stakeholders, further reinforcing the unique and important role it plays within the national defence community.

In terms of human resources, the Complaints Commission must continue to build a workplace of choice for its current and future employees. We will create a learning environment where our employees will be challenged by the work that they do and will be encouraged to both improve current skill sets and acquire new skills.

While the structure of the Complaints Commission and the level of resources available have changed significantly over the last year, the commitment to provide effective civilian oversight of the Military Police still remains our primary objective. To that end, the Complaints Commission looks forward to continuing to support the professionalism of the military police and the quality of Canada's military justice system.



Henry Kostuck
Acting Chairperson

SUMMARY INFORMATION

Mandate

Reason for Existence – the Complaints Commission was created by Parliament to ensure independent, impartial, thorough and expeditious consideration of complaints about the conduct of the Canadian Forces Military Police and of complaints of interference with Military Police investigations.

By carrying out this mandate and promoting the principles of integrity, fairness and transparency, the Complaints Commission contributes to the professionalism of the Military Police, helping to ensure Canada's military justice system continues to enjoy the confidence of the Canadian Forces, the Department of National Defence and all Canadians.

The Complaints Commission delivers its program as a result of being largely funded through operating expenditures. The Complaints Commission is a quasi-judicial tribunal, and it reports to Parliament on its activities through the Minister of National Defence.

The Complaints Commission formulates recommendations based on the findings of its reviews and investigations of complaints. Although not binding, if the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chairperson and the Minister of National Defence.

While the Chairperson's recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, they are directed first and foremost at correcting any systemic problems that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance.

The Complaints Commission does not act as an advocate for either side in the complaint process. Its role is to inquire into complaints independently and impartially and to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, the subjects of complaints, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning the events being investigated.

Financial Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
$4,176	$4,176	$4,176

Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
17 FTEs	17 FTEs	17 FTEs

Departmental Priorities and Plans

	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Strategic Outcome 1: Ensure Cases are Reviewed Fairly and Expeditiously				
Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.	previous and ongoing	$100,000	$75,000	
Improve the efficiency of the case management process.	previous and ongoing	$75,000	$75,000	$75,000
Develop performance measurements for the case management process.	previous and ongoing	$65,000	$75,000	
Strategic Outcome 2: Create and Maintain Effective Communications — Externally With Stakeholders and Internally With Employees				
Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.	previous and ongoing	$100,000		
Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.	previous and ongoing	$75,000	$75,000	$75,000
Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.	previous and ongoing	$60,000	$60,000	$60,000
Strategic Outcome 3: Management Practices are Enhanced				
Implement a risk management strategy.	new	$30,000	$30,000	$30,000
Improve resource stewardship.	new	$40,000	$40,000	$40,000

PRIORITIES, PLANS AND PERFORMANCE MONITORING

Operating Environment

The planning process presents a number of challenges to the Complaints Commission, primarily with regard to the number, complexity and nature of the complaints received. The following is intended to provide some context regarding planning for and fulfilling the Complaints Commission's operational requirements.

Number and Complexity of Complaints and Investigations

It is impossible to predict how many complaints will be made over the planning period, how many complainants will ask the Complaints Commission to review the investigation of their complaint or how many complaints will be deemed to be in the public interest, thereby leading to a more costly public interest investigation or hearing by the Complaints Commission.

Moreover, planning expenditures for the Complaints Commission must also take into consideration unusual expenses that may be associated with its investigations. While one case may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing more than a dozen individuals who are deployed at several sites across the country.

Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing hundreds of pages of documentary evidence and extensive interview notes and may take several months to complete. In fact, the cost of an extensive, public interest investigation can exceed $200,000.

Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been reviewed and/or monitored by the Complaints Commission, are available on its Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Implementation of Modern Management Practices

The Complaints Commission continues to move forward with the implementation of its action plan that was developed in 2004-2005. To that end, as stated under Strategic Outcome 3 on the previous page, it will be focusing on developing and implementing modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative. In turn, the strategic plan will be updated in the early part of the 2005-2006 fiscal year.

Performance Measurement

One important measure of performance is the Complaints Commission's ability to deal with cases in a timely manner. In this area, it is important to note that the Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. Thus, to a considerable extent, the Complaints Commission's ability to ensure that cases are resolved in a timely manner is dependent upon the co-operation and collaboration of others.

For this and other reasons, although it is independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Complaints Commission places a premium on maintaining a good working relationship and regular consultations with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal and other stakeholders in a mutual effort to avoid unnecessary delays. Although the Complaints Commission must maintain its independence, it need not be isolated, and the Complaints Commission is committed to operating in as collegial and co-operative a manner as is consistent with its legislated mandate.

Human Resources

In terms of being an employer of choice, the Complaints Commission is enhancing the quality of its work environment to further build knowledgeable and efficient staff that is better able to meet its mandate throughout the year. To that end, individual learning plans have been formalized together with a monitoring system to ensure employees are advancing toward their stated goals. As well, the Complaints Commission will be developing a learning policy and a related framework to guide the professional development of its staff.

A key risk for all organizations is the potential departure of employees. Therefore, it is essential for the Complaints Commission to ensure that corporate memory is captured and that it continues to both assess its staffing contingencies and review succession planning measures to better ensure effective and efficient service delivery.

Strategic Outcome 1: Ensure cases are reviewed fairly and expeditiously

Required Resources 2005-2006	Required Resources 2006-2007	Required Resources 2007-2008
$3,816	$3,816	$3,816
FTEs: 13	FTEs: 13	FTEs: 13

Priorities

- Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.
- Improve the efficiency of the case management process.
- Develop performance measurements for the case management process.

Plans

- Complete a detailed review of the case management process by identifying, prioritizing and resolving the challenges that need to be overcome to improve the quality and timeliness of services.
- Implement quality assurance practices.
- Introduce an informal resolution framework.
- Implement best practices based on internal and external consultations.
- Improve the knowledge, capabilities, commitment and satisfaction of the workforce.
- Design and implement best practices for the informal resolution process.
- Implement a performance measurement framework.

Performance Monitoring

- Ensure that an effective contingency plan is in place in order for the Complaints Commission to be in a position to deal with a significant increase in the number of complaints.
- Monitor and evaluate feedback from clients and stakeholders on the reports of investigations and reviews prepared and submitted by the Chairperson.
- Monitor and evaluate feedback from complainants and the subjects of complaints as well as issues related to complaints.

- Follow-up on the Public Service Commission Employee Survey benchmark results by conducting a follow-up employee survey to measure improvements.

- Evaluate the handling of all cases against the timelines and outputs required under the performance management framework.

Strategic Outcome 2: Create and maintain effective communications — externally with stakeholders and internally with employees

Required Resources 2005-2006	Required Resources 2006-2007	Required Resources 2007-2008
$360	$360	$360
FTEs: 4	FTEs: 4	FTEs: 4

Priorities

- Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.

- Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.

- Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Plans

- Complete an independent external review of the communication program.

- Based on the results of the communication review, develop a new strategic communications plan and make the necessary adjustments to communication processes and products.

- Pursue visits and presentations to Military Police, other members of the Canadian Forces and other stakeholders such as the Family Resources Centres.

- Continue to enhance the Web site to provide access to more comprehensive information on the Complaints Commission and the complaints process.

- Continue to work with employees and their representatives to enhance the quality of internal communications.

- Develop an Employee Guide.

- Develop and implement a learning policy as well as a rewards and recognition program.

Performance Monitoring

- Use the monitoring and data-gathering mechanisms developed within the strategic communications plan to monitor awareness of the Complaints Commission and its activities within the Department of National Defence, the Canadian Forces and Canadian Forces Military Police, and the Canadian public.
- Monitor and evaluate feedback from presentations, exchanges with clients and stakeholders, and reports.
- Monitor traffic and usage patterns on the Complaints Commission's Web site.
- Meet regularly with Union representatives to discuss issues and progress made regarding working relationships within the organization.
- Follow-up on the Public Service Commission Employee Survey benchmark results by conducting a follow-up employee survey to measure improvements.

Strategic Outcome 3: Management practices are enhanced

Planned Spending 2005-2006	**Planned Spending** 2006-2007	**Planned Spending** 2007-2008
$*	$*	$*
FTEs*	FTEs*	FTEs*

* Enhanced management practices is equally shared across the organization. As a result, the resources were allocated between the first two strategic outcomes.

Priorities

- Implement a risk management strategy.
- Improve resource stewardship.

Plans

- Develop and implement an integrated risk management framework that incorporates risk and tolerance into strategic and operational planning.
- Implement the recently developed internal audit policy and plan and conduct risk-based audits accordingly.
- Continue to develop and implement modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative.
- Explore further opportunities for partnering and outsourcing to increase cost effectiveness.

Performance Monitoring

- Review annually the extent to which risk management has been incorporated into strategic and operational planning.
- Review annually internal audit activities and the extent to which they address the areas of greatest risk to the Complaints Commission.
- Review annually the progress made toward the development and implementation of modern management practices.
- Review partnering arrangements to measure cost effectiveness and to identify opportunities for further savings.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

STRATEGIC OUTCOME 1: ENSURE CASES ARE REVIEWED FAIRLY AND EXPEDITIOUSLY

The Complaints Commission has two program activities – operations and legal. The Operations section is responsible to monitor and review complaints on the conduct of military police members and to investigate complaints of interference with military police investigations. The Legal section is responsible for providing legal opinions on any matters of interest to the Complaints Commission, legal analysis of reports and for advising and representing the Complaints Commission on public interest investigations and hearings as well as on 5-year legislative review issues.

Realization of the strategic outcome depends on the combined success of both activities. Early in 2005-2006, the Complaints Commission intends to merge these two activities into one activity. The resource allocation set out above reflects the combined resources of both activities.

The Complaints Commission has identified the following three priorities to enable it to handle complaints and issue reports in a fair and expeditious manner.

- Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.
- Improve the efficiency of the case management process.
- Develop performance measurement for the case management process.

Priority 1: Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Complete a detailed review of the case management process by identifying, prioritizing and resolving the challenges that need to be overcome to improve the quality and timeliness of services.	➢ More effective and efficient case management process — third quarter of fiscal year 2005-2006. • Improved client satisfaction • Cases processed more expeditiously
2. Implement quality assurance practices.	➢ More efficient monitoring of the case management process and improved client satisfaction — final quarter of 2005-2006.
3. Introduce an informal resolution framework.	➢ Suitable cases processed more expeditiously and to the satisfaction of all parties involved— over the course of fiscal year 2005-2006.

Priority 2: Improve the efficiency of the case management process.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Implement best practices based on internal and external consultations.	➢ Improved client satisfaction and internal and external working relationships— addressed equally over the next three fiscal years.
2. Improve the knowledge, capabilities, commitment and satisfaction of the workforce.	➢ A more knowledgeable and experienced workforce operating in a workplace of choice — addressed equally over the next three fiscal years.
3. Design and implement best practices for the informal resolution process.	➢ More effective and efficient case management process— addressed equally over the next three fiscal years. • Improved client satisfaction and internal and external working relationships.

Priority 3: Develop performance measurements for the case management process.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Implement a performance measurement framework.	➢ Clearly identified and effective targets and measures in place — first two quarters of 2006-2007.

STRATEGIC OUTCOME 2: CREATE AND MAINTAIN EFFECTIVE COMMUNICATIONS — EXTERNALLY WITH STAKEHOLDERS AND INTERNALLY WITH EMPLOYEES

Regarding increasing the effectiveness of its external and internal communications, the Complaints Commission has identified three priorities.

- Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.
- Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.
- Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Priority 1: Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Complete an independent external review of the communication program.	➢ Identified opportunities for improvement and related communication management plan in place — end of the first quarter 2005-2006.
2. Based on the results of the communication review, develop a new strategic communications plan and make the necessary adjustments to communication processes and products.	➢ Enhanced awareness of the role/mandate and a communication approach that is focused on client needs — end of the third quarter 2005-2006.

Priority 2: Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Pursue visits and presentations to Military Police, other members of the Canadian Forces and other stakeholders such as the Family Resources Centres.	➢ Enhanced awareness of role/mandate and a potential reduction in the number of complaints — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Continue to enhance the Web site to provide access to more comprehensive information on the Complaints Commission and the complaints process.	➢ Enhanced awareness of role/mandate and a potential reduction in the number of complaints — addressed equally over the next three fiscal years.

Priority 3: Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Continue to work with employees and their representatives to enhance the quality of internal communications.	➢ Improved day-to-day operations and quality of outputs and an enhanced workplace of choice — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Develop an Employee Guide.	➢ Increased understanding of the Complaints Commission's mandate and objectives, its policies and procedures and staff's related roles and responsibilities — addressed equally over the next three fiscal years.
3. Develop and implement a learning policy as well as a rewards and recognition program.	➢ Well-trained, motivated and committed workforce whose efforts are appropriately acknowledged — addressed equally over the next three fiscal years.

STRATEGIC OUTCOME 3: MANAGEMENT PRACTICES ARE ENHANCED

Aside from continuing to enhance overall performance measurement and management, the Complaints Commission has established the following two priorities regarding sound management practices.

- Implement a risk management strategy.
- Improve resource stewardship.

Priority 1: Implement a risk management strategy.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Develop and implement an integrated risk management framework that incorporates risk and tolerance into strategic and operational planning.	➢ Integrated risk management framework — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Implement the recently developed internal audit policy and plan and conduct risk-based audits accordingly.	➢ Enhanced corporate performance — addressed equally over the next three fiscal years. ➢ Effectively completed risk-based audits in accordance with audit policy and integrated risk management framework. — addressed equally over the next three fiscal years.

Priority 2: Improve resource stewardship.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Continue to develop and implement modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative.	➢ Improved management practices — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Explore further opportunities for partnering and outsourcing to increase cost effectiveness.	➢ Increased cost efficiencies and savings — addressed equally over the next three fiscal years.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2005-06 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities.*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the department's approved accountability structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planning spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.

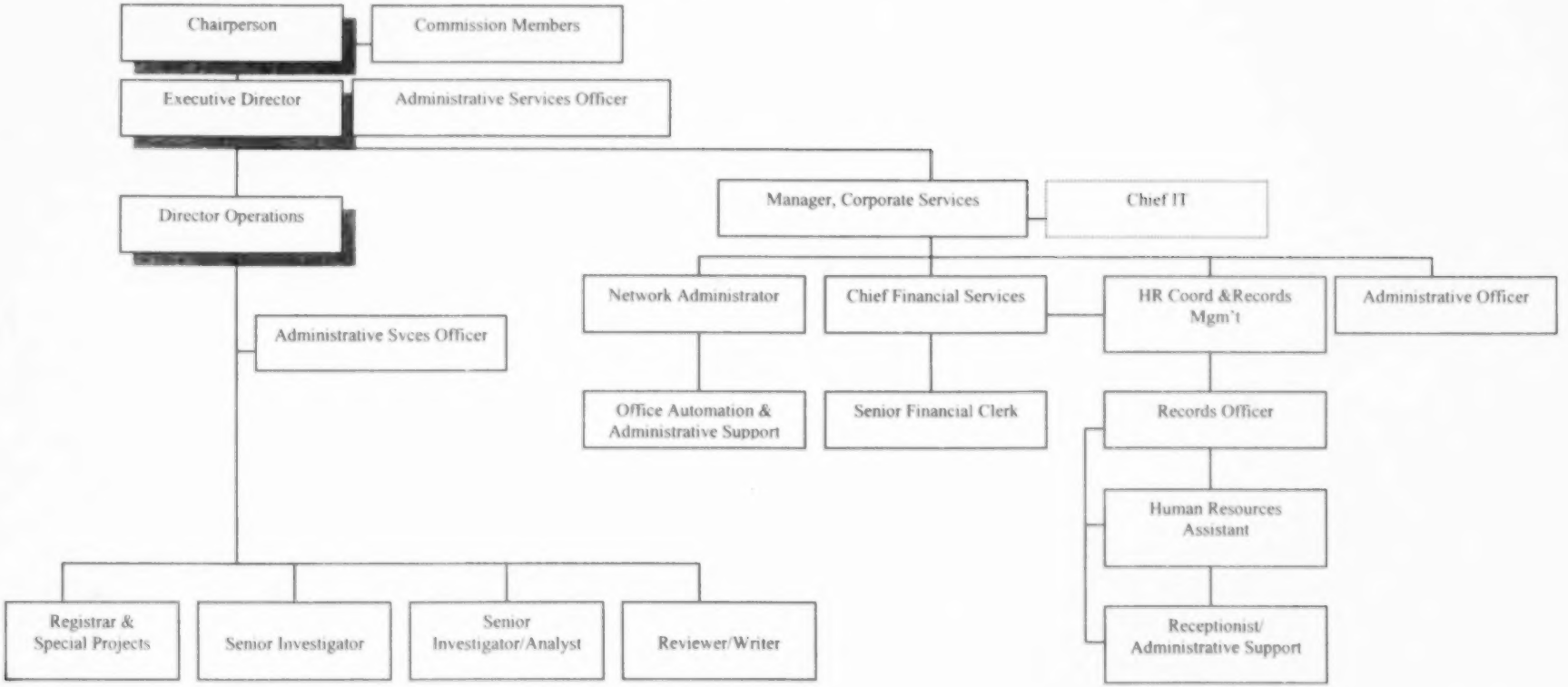
Johanne Gauthier
General Counsel and Secretary

Date: 2005.02.25

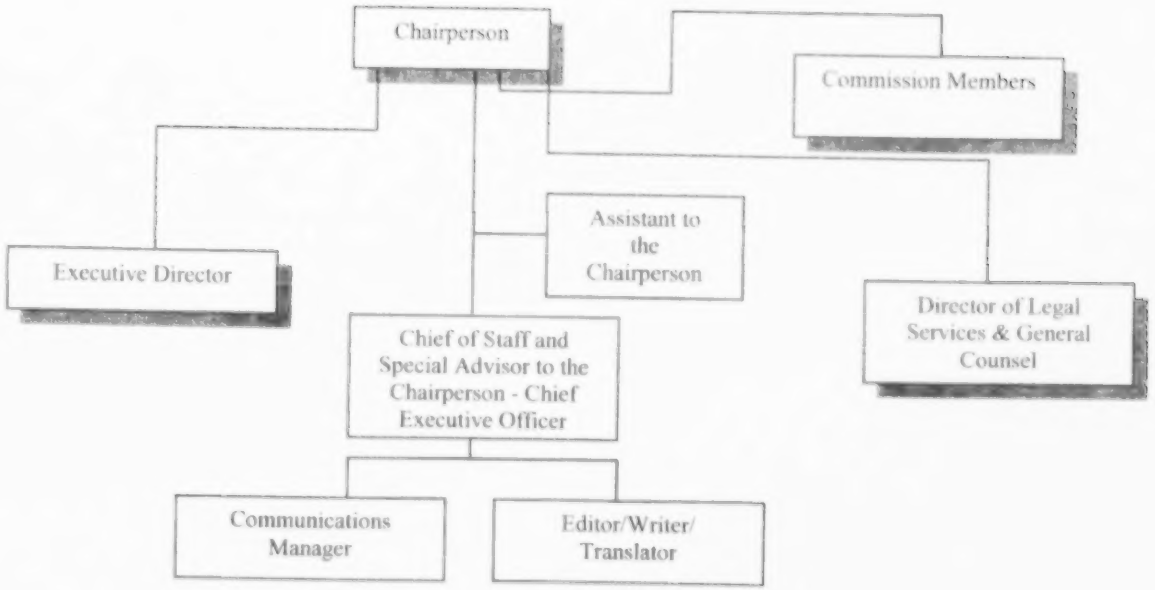
The following organizational charts represent the Complaints Commission before and after the significant reorganization and realignment.

ORGANIZATIONAL CHART AUGUST 2003

Operations' and Corporate Services' Organizational Chart 2003



Chairperson's Organizational Chart 2003


Chairperson
Commission Members
Executive Director
Assistant to the Chairperson
Director of Legal Services & General Counsel
Chief of Staff and Special Advisor to the Chairperson - Chief Executive Officer
Communications Manager
Editor/Writer/ Translator

Legal Services' Organizational Chart 2003

ORGANIZATIONAL CHART JUNE 2004

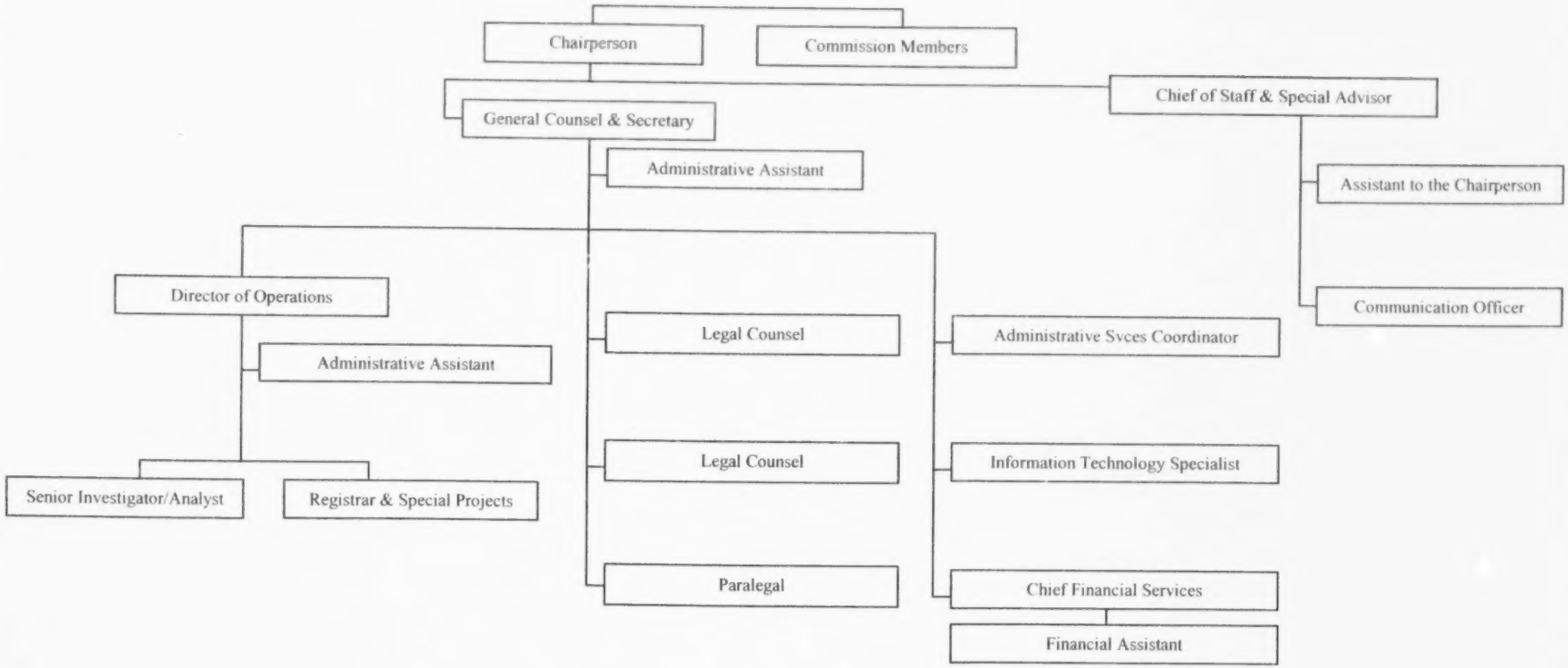


TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FTEs

The following table outlines the planned spending for the Complaints Commission over the next three fiscal years. The spending will be divided between two of the Complaints Commission's program activities. Operations will operate with a budget of $2,447, while Legal Services' budget will be $1,729 over the next three fiscal years.

($ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006**	Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008**
Operations	2,070	**2,447**	2,447	2,447
Legal Services	2,141	**1,729**	1,729	1,729
Budgetary Main Estimates	4,211	**4,176**	4,176	4,176
Less: Respendable revenue	-			
Total Main Estimates	4,211	**4,176**	4,176	4,176
Adjustments:				
Projected lapse	-1,061			
Budget Announcements:				
Procurement Savings		-10		
Other:				
TB Vote 15	20			
Employee Benefit Plan	4			
Total Adjustments	24	-10		
Total Planned Spending	3,174*	**4,166**	4,176	4,176
Plus: Cost of services received without charge	154	**153**	153	153
Net cost of department	3,328	**4,319**	4,329	4,329
Full Time Equivalents	17	**17**	17	17

* The forecast spending reflects the best estimate of cash expenditures in 2004-2005

** Steps are underway to reduce resource requirements significantly over the planned spending periods.

TABLE 2: NET COST OF DEPARTMENT

($ thousands)	Total
Net Planned Spending	4,166
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	-
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	153
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
	153
Less: Non-respendable Revenue	-
2005-2006 Net cost of the Department	4,319

BUDGET DES DÉPENSES

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

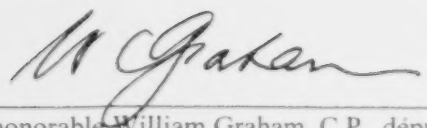
No. de catalogue : BT31-2/2006-III-64
ISBN 0-660-62783-3

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable William Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

TABLE DES MATIERES

SECTION I : TOUR D'HORIZON 1

Message du président 1

Information sommaire 3

Priorités, plans et surveillance du rendement 5

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME – PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 11

Résultat stratégique 1 : Examen équitable et rapide des cas 11

Résultat stratégique 2 : Établissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés) 12

Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion 15

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 16

Déclaration de la direction 16

Organigramme – Août 2003 17

Organigramme – Juin 2004 20

Tableau 1 : Prévisions – Dépenses ministérielles et ETP 21

Tableau 2 : Coût net du programme 22

SECTION I : TOUR D'HORIZON

MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'année financière qui s'annonce (2005-2006) constituera le sixième exercice complet d'activités pour la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada (la Commission). Le dernier exercice s'est assorti d'importants changements. La direction a restructuré l'organisation, remanié ses prestations de services et obtenu des résultats remarquables. Nous avons supprimé 10 équivalents temps plein (ETP), réduit nos effectifs de 47 %, accru les gains d'efficience opérationnelle et réalisé des économies globales de 800 000 $, soit plus de 20 % de l'ensemble de notre affectation des ressources de programme.

Désormais, notre défi consiste à continuer à remplir le mandat de la Commission d'une manière efficace tout en faisant en sorte que nos effectifs approfondissent leurs connaissances et fassent preuve de plus de cohésion et d'harmonie.

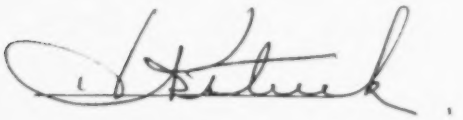
Dans le but de faciliter la réalisation de son mandat, la Commission a peaufiné deux de ses résultats stratégiques axés sur la tenue d'un examen équitable et rapide des cas qui lui sont soumis et sur l'établissement et le maintien des communications internes et externes plus efficaces. Nous nous intéresserons davantage à la mesure du rendement pour être à même de suivre les résultats et de procéder aux changements qui, au besoin, s'imposeront.

Dans le cadre des efforts permanents visant à améliorer le rendement, nous avons également adopté un nouveau résultat stratégique : nous avons décidé de mettre l'accent sur l'amélioration de nos pratiques de gestion, ce qui, au premier chef, suppose une intégration plus généralisée de la gestion du risque à notre culture organisationnelle. Le caractère adéquat de notre cadre de gestion et de l'intendance de nos ressources fera l'objet d'un examen qui s'inscrira dans une politique et un plan de vérification interne.

La Commission s'emploie constamment à bonifier ses communications internes et externes avec les employés et ses intervenants. Pour nous, il est essentiel de rendre immédiatement accessible une information claire et pertinente. Dans cette optique, nous avons mis en branle un examen des communications qui devrait aider à cerner les possibilités d'amélioration des processus et des pratiques en la matière. En misant sur cet examen et sur le plan de gestion des communications auquel il donnera lieu, la Commission continuera à consolider ses liens avec les intervenants, renforçant du même coup le rôle unique et important qu'elle joue au sein de la communauté de la défense nationale.

Pour ce qui est des ressources humaines, la Commission doit persister dans sa démarche et se doter d'un milieu de travail de choix pour ses employés actuels et futurs. Nous comptons instaurer un contexte d'apprentissage stimulant qui incitera nos employés à améliorer les compétences qu'ils ont acquises et à en acquérir de nouvelles.

Si la structure de la Commission et le niveau des ressources disponibles ont subi d'importantes modifications au cours du dernier exercice, notre principal objectif demeure d'assurer une surveillance civile efficace de la Police militaire. La Commission continuera à appuyer le professionnalisme des policiers militaires et la qualité du système de justice militaire du Canada.



Henry Kostuck
Président par intérim

INFORMATION SOMMAIRE

Mandat

Raison d'être – La Commission a été créée par le Parlement pour assurer un examen indépendant, impartial, approfondi et rapide des plaintes pour inconduite déposées contre des membres de la police militaire des Forces canadiennes, et des plaintes d'ingérence dans des enquêtes de la police militaire.

En s'acquittant de ce mandat et en misant sur les principes d'intégrité, d'équité et de transparence, la Commission contribue au professionnalisme des policiers militaires et aide à soutenir la confiance que les Forces canadiennes, le ministère de la Défense nationale et tous les Canadiens nourrissent à l'égard du système de justice militaire du Canada.

La Commission est en mesure d'appliquer son programme parce qu'elle est financée en grande partie au moyen des dépenses d'exploitation. Organisme quasi judiciaire, elle fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

La Commission formule des recommandations qui reposent sur les conclusions des examens et des enquêtes auxquels les plaintes ont donné lieu. Si elles décident de ne pas donner suite à ses recommandations, les autorités compétentes doivent en fournir les raisons au président et au ministre de la Défense nationale.

Bien que les recommandations du président puissent aboutir à la censure de la conduite des personnes visées par une plainte, elles visent d'abord et avant tout à rectifier des problèmes systémiques susceptibles d'avoir motivé le dépôt de la plainte.

La Commission n'agit pas à titre de représentant de l'une ou l'autre des parties. Son rôle consiste plutôt à mener une enquête indépendante et impartiale pour en arriver à des conclusions et à des recommandations objectives fondées sur les renseignements obtenus des plaignants, des personnes visées par la plainte, des témoins et des autres personnes pouvant aider à découvrir la vérité au sujet des événements faisant l'objet de l'enquête.

Ressources financières

2005-2006	2006-2007	2007-2008
4 176 000 $	4 176 000 $	4 176 000 $

Ressources humaines

2005-2006	2006-2007	2007-2008
17 ETP	17 ETP	17 ETP

Plans et priorités ministériels

	Type	Dépenses prévues		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Résultat stratégique 1 : Examen équitable et rapide des cas				
Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place)	Démarche antérieure et en cours	100 000 $	75 000 $	
Améliorer l'efficience du processus de gestion des cas	Démarche antérieure et en cours	75 000 $	75 000 $	75 000 $
Élaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas	Démarche antérieure et en cours	65 000 $	75 000 $	
Résultat stratégique 2 : Établissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés)				
Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes	Démarche antérieure et en cours	100 000 $		
Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants	Démarche antérieure et en cours	75 000 $	75 000 $	75 000 $
Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation	Démarche antérieure et en cours	60 000 $	60 000 $	60 000 $
Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion				
Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque	Nouvelle démarche	30 000 $	30 000 $	30 000 $
Bonifier l'intendance des ressources	Nouvelle démarche	40 000 $	40 000 $	40 000 $

PRIORITÉS, PLANS ET SURVEILLANCE DU RENDEMENT

Environnement opérationnel

Le processus de planification pose un certain nombre de défis à la Commission, surtout pour ce qui touche au nombre, à la complexité et à la nature des plaintes reçues. Les renseignements présentés ci-dessous devraient donner une idée du contexte au sein duquel on planifie les besoins opérationnels de la Commission et on y satisfait.

Nombre et complexité des plaintes et des enquêtes

Il est impossible de prédire le nombre de plaintes qui seront déposées pendant la période de planification, le nombre de plaignants qui demanderont à la Commission d'examiner l'enquête entourant leur plainte, ou le nombre de plaintes d'intérêt public, ces dernières nécessitant la tenue d'une enquête ou d'une audience publique (démarche plus coûteuse).

Lors de la planification des dépenses de la Commission, on doit tenir compte des frais inhabituels auxquels certaines enquêtes peuvent donner lieu. Dans certains cas, il peut arriver que l'on doive interviewer seulement deux ou trois personnes vivant dans une même localité, mais d'autres dossiers peuvent exiger qu'on interroge plus d'une douzaine de personnes disséminées un peu partout au pays.

De même, certains dossiers relativement simples peuvent être traités en quelques semaines alors que d'autres peuvent nécessiter l'examen de centaines de pages de documents et de notes d'entrevues approfondies, de sorte qu'il faut compter plusieurs mois pour traiter l'affaire. Le coût d'une enquête exhaustive d'intérêt public peut être supérieur à 200 000 $.

On peut consulter, dans notre site Internet, les rapports d'enquêtes d'intérêt public de même que les résumés des plaintes examinées et surveillée par la Commission (http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Mise en œuvre de pratiques de gestion moderne

La Commission continue à progresser dans la mise en œuvre de son plan d'action élaboré en 2004-2005. Dans cette optique, comme on l'a précisé ci-dessus sous la rubrique Résultat stratégique 3, elle mettra l'accent sur l'élaboration et l'adoption de pratiques de gestion moderne qui s'inspireront du Cadre de gestion et de responsabilisation du gouvernement. Pour sa part, le plan stratégique sera mis à jour au début de l'année financière 2005-2006.

Mesure du rendement

Une autre importante mesure du rendement de la Commission réside dans la capacité, pour celle-ci, d'examiner en temps opportun les cas dont elle est saisie. À ce sujet, il importe de souligner que le président ne peut communiquer son rapport final dans une affaire donnée avant d'avoir reçu, de l'autorité concernée de l'organisation militaire ou du ministère de la Défense nationale, une réponse à son rapport intérimaire. Ainsi, la rapidité avec laquelle la Commission règle les plaintes qui lui sont soumises dépend, dans une large mesure, de la coopération d'autres personnes.

Pour cette raison, entre autres, et pour éviter les retards inutiles, la Commission accorde la plus haute importance au maintien de bonnes relations de travail et à la tenue de consultations régulières avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et d'autres intervenants, même si elle constitue un organisme indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Bien que la Commission se doive de préserver son indépendance, elle est déterminée à ne pas agir isolément mais mise plutôt sur la collégialité et la coopération tout en respectant le mandat dont elle est investie de par la loi.

Ressources humaines

Désireuse d'être un employeur de choix, la Commission s'efforce d'améliorer la qualité de son milieu de travail; de la sorte, elle disposera d'un effectif toujours mieux informé et compétent et de plus en plus apte à respecter son mandat. À cette fin, on a adopté officiellement des plans d'apprentissage individuel et un système de contrôle qui aideront les employés à s'orienter vers les objectifs qu'ils se sont fixés. De même, la Commission entend élaborer une politique d'apprentissage et un cadre afférent pour aiguiller le perfectionnement professionnel de ses employés.

Toutes les organisations doivent composer avec un risque incontournable : l'éventuel départ d'employés. Il est dès lors essentiel que la Commission s'efforce de conserver sa mémoire institutionnelle et, cela étant, qu'elle continue à évaluer les divers facteurs entrant en ligne de compte dans sa dotation en personnel et qu'elle revoie les mesures entourant la planification de la relève et ce, pour mieux garantir une prestation efficace et efficiente des services.

Résultat stratégique 1 : Examen équitable et rapide des cas

Ressources nécessaires 2005-2006	Ressources nécessaires 2006-2007	Ressources nécessaires 2007-2008
3 816 000 $	3 816 000 $	3 816 000 $
ETP : 13	ETP : 13	ETP : 13

Priorités

- Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris du milieu dans lequel il prend place).
- Améliorer l'efficience du processus de gestion des cas.
- Élaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas.

Plans

- Effectuer un examen détaillé du processus de gestion des cas en cernant, en priorisant et en réglant les problèmes qui empêchent d'améliorer la qualité et le caractère opportun des services.
- Adopter des pratiques en matière d'assurance de la qualité.
- Mettre en place un cadre de règlement informel des plaintes.
- Adopter des pratiques exemplaires à la suite de consultations internes et externes.
- Améliorer les connaissances, les capacités, le dévouement et la satisfaction des employés.
- Concevoir et adopter des pratiques exemplaires quant au processus de règlement informel.
- Mettre en place un cadre de mesure du rendement.

Surveillance du rendement

- S'assurer qu'on dispose d'un plan d'urgence efficace pour que la Commission soit à même de composer avec une augmentation importante du nombre de plaintes.
- Examiner et évaluer les commentaires formulés par les clients et les intervenants après lecture des rapports faisant suite aux enquêtes et aux révisions préparés et soumis par le président.

- Examiner et évaluer les commentaires formulés par les plaignants et les personnes visées par les plaintes ainsi que les enjeux pertinents à celles-ci.

- Assurer le suivi des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en effectuant un deuxième sondage auprès des employés pour quantifier les progrès.

- Évaluer le traitement de tous les cas en fonction des échéances et des extrants requis par le cadre de gestion du rendement.

Résultat stratégique 2 : Établissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés)

Ressources nécessaires 2005-2006	Ressources nécessaires 2006-2007	Ressources nécessaires 2007-2008
360 000 $	360 000 $	360 000 $
ETP : 4	ETP : 4	ETP : 4

Priorités

- Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes.

- Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants.

- Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation.

Plans

- Effectuer un examen externe indépendant du programme des communications.

- Développer un nouveau plan de communication stratégique et adapter les processus et les produits de communication en fonction des résultats de l'examen des communications.

- Continuer à rendre visite et à faire des présentations aux membres de la police militaire, aux autres membres des Forces canadiennes et aux divers intervenants tels les responsables des Centres de ressources pour les familles des militaires.

- Continuer à améliorer le site Web pour garantir l'accessibilité à des renseignements exhaustifs concernant la Commission et le processus de traitement des plaintes.

- Continuer à collaborer avec les employés et avec leurs représentants à l'amélioration de la qualité des communications internes.

- Préparer un Guide à l'intention des employés.

- Concevoir et mettre en place une politique d'apprentissage, de même qu'un programme de récompenses et de reconnaissance du mérite.

Surveillance du rendement

- Recourir aux mécanismes de contrôle et de collecte des données élaborés dans le cadre du plan stratégique des communications pour évaluer la sensibilisation à la Commission et à ses activités au sein du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes, de la Police militaire et de la population du Canada.

- Contrôler et évaluer les réactions suite aux présentations, aux échanges avec les clients et les intervenants et aux rapports.

- Surveiller l'achalandage dans le site Web de la Commission et les profils d'utilisation.

- Rencontrer régulièrement les représentants syndicaux pour discuter des enjeux et des progrès réalisés relativement aux relations de travail au sein de l'organisation.

- Assurer le suivi des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en effectuant un deuxième sondage auprès des employés pour quantifier les progrès.

Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion

Dépenses prévues	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
2005-2006	2006-2007	2007-2008
$*	$*	$*
ETP*	ETP*	ETP*

* Toutes les composantes de l'organisation sont parties prenantes à la démarche (meilleures pratiques de gestion). Par conséquent, les ressources ont été réparties entre les deux premiers résultats stratégiques.

Priorités

- Mettre en oeuvre une stratégie de gestion du risque.

- Bonifier l'intendance des ressources.

Plans

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque qui incorpore le risque et la tolérance à la planification stratégique et opérationnelle.

- Mettre en œuvre la politique et le plan de vérification interne récemment mis au point et procéder à des vérifications axées sur le risque qui y soient conformes.

- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne qui s'inscrivent dans le cadre gouvernemental de gestion et de responsabilisation.

- Explorer d'autres possibilités de partenariat et d'impartition dans le but d'améliorer le rapport coût-efficacité.

Surveillance du rendement

- Établir sur une base annuelle dans quelle mesure on a intégré la gestion du risque à la planification stratégique et opérationnelle.

- Étudier annuellement les activités de vérification interne et déterminer dans quelle mesure elles ont porté sur les domaines présentant le plus de risque pour la Commission.

- Examiner sur une base annuelle les progrès réalisés en matière d'élaboration et de mise en œuvre de pratiques de gestion moderne.

- Revoir les mécanismes de partenariat dans le but d'établir le rapport coût-efficacité et de cerner les possibilités d'autres économies.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME – PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : EXAMEN ÉQUITABLE ET RAPIDE DES CAS

Les activités de programme de la Commission sont réparties entre deux pôles : les Opérations et les Services juridiques. Les Opérations surveillent et révisent les plaintes portant sur la conduite de policiers militaires et font enquête sur les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire. Les Services juridiques fournissent des avis juridiques sur toute question présentant un intérêt pour la Commission, procèdent aux analyses juridiques des rapports ainsi que conseillent et représentent la Commission lors des audiences, des enquêtes d'intérêt public et dans le cadre de l'examen législatif quinquennal.

L'atteinte de l'objectif stratégique dépend du succès combiné des deux types d'activités. La Commission entend procéder à une fusion de ces activités au début de l'exercice 2005-2006. La répartition des ressources figurant ci-dessus est fonction des ressources prévues pour les deux types d'activités.

Selon la Commission, les trois priorités qui suivent devraient l'aider à traiter les plaintes et à produire des rapports rapidement et de manière équitable.

- Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place).
- Améliorer l'efficience du processus de gestion des cas.
- Élaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas.

Priorité 1 : Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place)

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Effectuer un examen détaillé du processus de gestion des cas en cernant, en priorisant et en réglant les problèmes qui empêchent d'améliorer la qualité et le caractère opportun des services	➢ Efficacité et efficience accrues du processus de gestion des cas – troisième trimestre de l'exercice 2005-2006 • Meilleure satisfaction des clients • Traitement plus rapide des cas
2. Adopter des pratiques en matière d'assurance de la qualité	➢ Contrôle plus efficient du processus de gestion des cas et meilleure satisfaction des clients – dernier trimestre de 2005-2006
3. Mettre en place un cadre de règlement informel des plaintes	➢ Traitement plus rapide des cas appropriés à la satisfaction de toutes les parties intéressées – au cours de l'exercice 2005-2006

Priorité 2 : Améliorer l'efficience du processus de gestion des cas

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Adopter des pratiques exemplaires à la suite de consultations internes et externes	➢ Amélioration de la satisfaction des clients et des relations à l'interne et à l'externe – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Améliorer les connaissances, les capacités, le dévouement et la satisfaction des employés	➢ Effectif plus averti et plus expérimenté évoluant dans un milieu de travail de choix – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
3. Concevoir et adopter des pratiques exemplaires au regard du processus de règlement informel	➢ Efficacité et efficience accrues du processus de gestion des cas – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières • Amélioration de la satisfaction des clients et des relations à l'interne et à l'externe

Priorité 3 : Élaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Mettre en place un cadre de mesure de rendement	➢ Adoption d'objectifs et de mesures précis – deux premiers trimestres de l'exercice 2006-2007

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : ÉTABLISSEMENT/MAINTIEN DE COMMUNICATIONS EFFICACES (À L'EXTERNE AVEC LES INTERVENANTS ET À L'INTERNE AVEC LES EMPLOYÉS)

La Commission a cerné trois priorités qui devraient l'aider à améliorer l'efficacité de ses communications externes et internes :

- Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes.
- Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants.
- Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation.

Priorité 1 : Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Effectuer un examen externe indépendant du programme des communications	➢ Identification des possibilités d'amélioration et mise en œuvre d'un plan pertinent de gestion des communications – fin du premier trimestre de l'exercice 2005-2006
2. Développer un nouveau plan de communication stratégique et adapter les processus et les produits de communication en fonction des résultats de l'examen des communications	➢ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et approche des communications axée sur les besoins des clients – fin du premier trimestre de l'exercice 2005-2006

Priorité 2 : Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Continuer à rendre visite et à faire des présentations aux membres de la Police militaire, aux autres membres des Forces canadiennes et aux divers intervenants tels les responsables des Centres de ressources pour les familles des militaires	➢ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et réduction possible du nombre de plaintes – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Continuer à améliorer le site Web pour garantir l'accessibilité à des renseignements exhaustifs relatifs à la Commission et au processus de traitement des plaintes	➢ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et réduction possible du nombre de plaintes – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières

Priorité 3 : Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Continuer à collaborer avec les employés et avec leurs représentants à l'amélioration de la qualité des communications internes	➢ Amélioration des opérations quotidiennes et de la qualité des extrants et milieu de travail de plus en plus privilégié – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Préparer un Guide à l'intention des employés	➢ Meilleure compréhension du mandat, des objectifs, des politiques et des procédures de la Commission, et des rôles et responsabilités afférentes du personnel – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières
3. Concevoir et mettre en place une politique d'apprentissage, de même qu'un programme de récompenses et de reconnaissance du mérite	➢ Effectif bien formé, motivé et déterminé dont les efforts sont adéquatement reconnus – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE GESTION

En plus de continuer à renforcer la gestion et la mesure du rendement global, la Commission a retenu les deux priorités suivantes pour ce qui concerne de saines pratiques de gestion.

- Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque.
- Bonifier l'intendance des ressources.

Priorité 1 : Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque qui incorpore le risque et la tolérance à la planification stratégique et opérationnelle	➢ Cadre de gestion intégrée du risque – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Mettre en œuvre la politique et le plan de vérification interne récemment mis au point et procéder à des vérifications axées sur le risque qui y soient conformes	➢ Amélioration du rendement général – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières ➢ Parachèvement des vérifications fondées sur le risque en conformité avec la politique de vérification et le cadre de gestion intégrée du risque – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.

Priorité 2 : Bonifier l'intendance des ressources

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne qui s'inscrivent dans le cadre gouvernemental de gestion et de responsabilisation	➢ Meilleures pratiques de gestion – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.
2. Explorer d'autres possibilités de partenariat et d'impartition dans le but d'améliorer le rapport coût-efficacité	➢ Amélioration au chapitre du rapport coût-efficacité et des économies – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

J'ai l'honneur de soumettre, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le Guide *pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses : Rapport sur les plans et priorités.*

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du SCT.
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du ministère, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure des ressources et des résultats de gestion.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon le RPP.

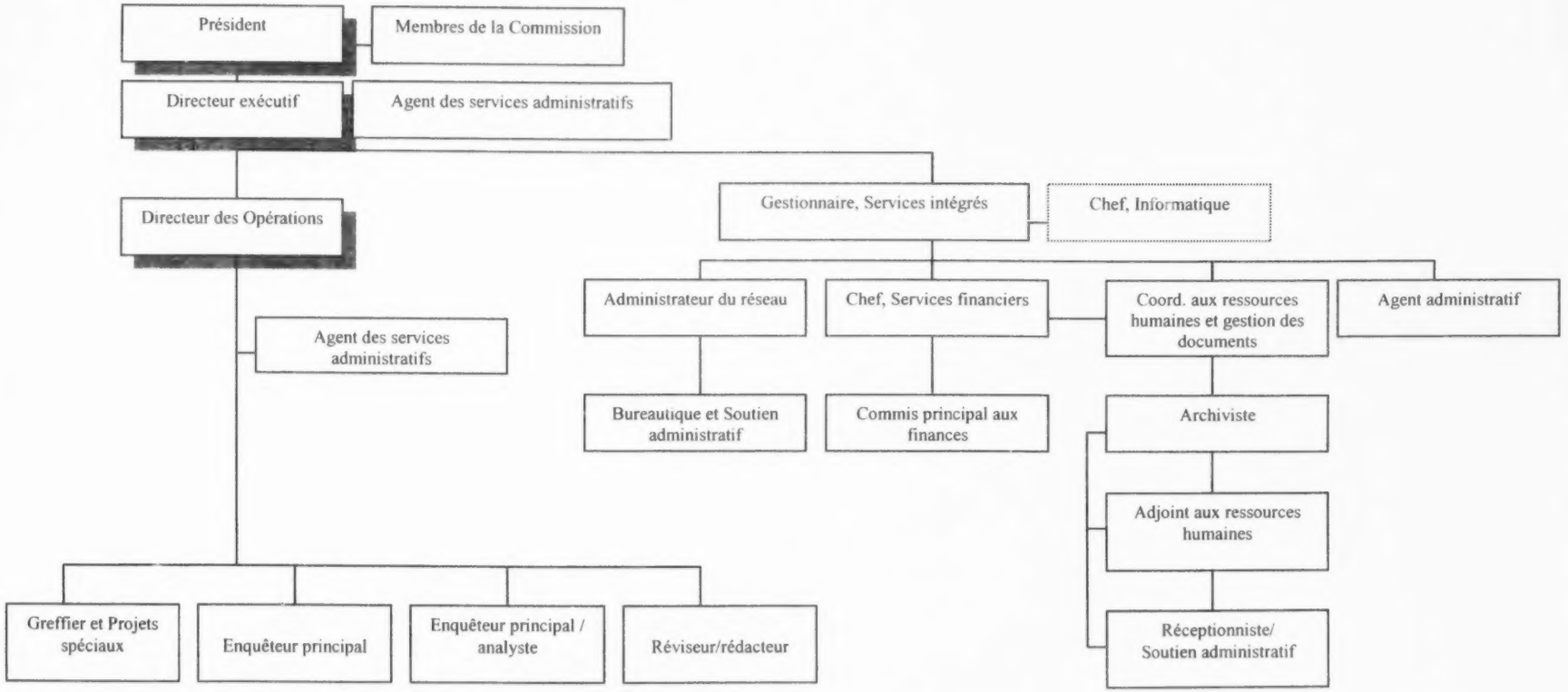
Johanne Gauthier
Avocate générale et secrétaire

Date : 2005.02.25

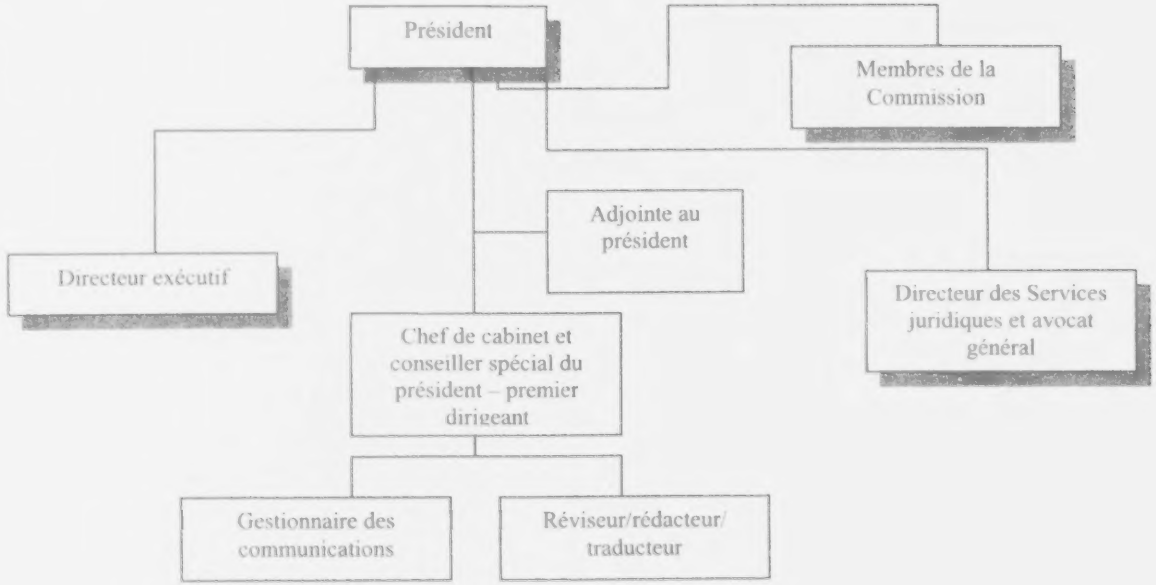
Les organigrammes qui suivent donnent une idée de la structure de la Commission avant et après les importantes démarches de réorganisation et de remaniement

ORGANIGRAMME – AOÛT 2003

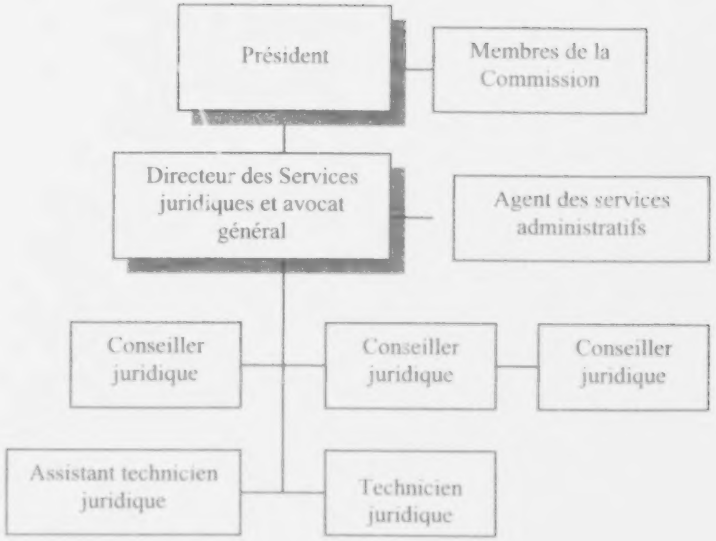
Opérations et Services intégrés – Organigramme de 2003



Président – Organigramme de 2003


Président
Membres de la Commission
Adjointe au président
Directeur exécutif
Directeur des Services juridiques et avocat général
Chef de cabinet et conseiller spécial du président – premier dirigeant
Gestionnaire des communications
Réviseur/rédacteur/ traducteur

Services juridiques – Organigramme de 2003



ORGANIGRAMME – JUIN 2004

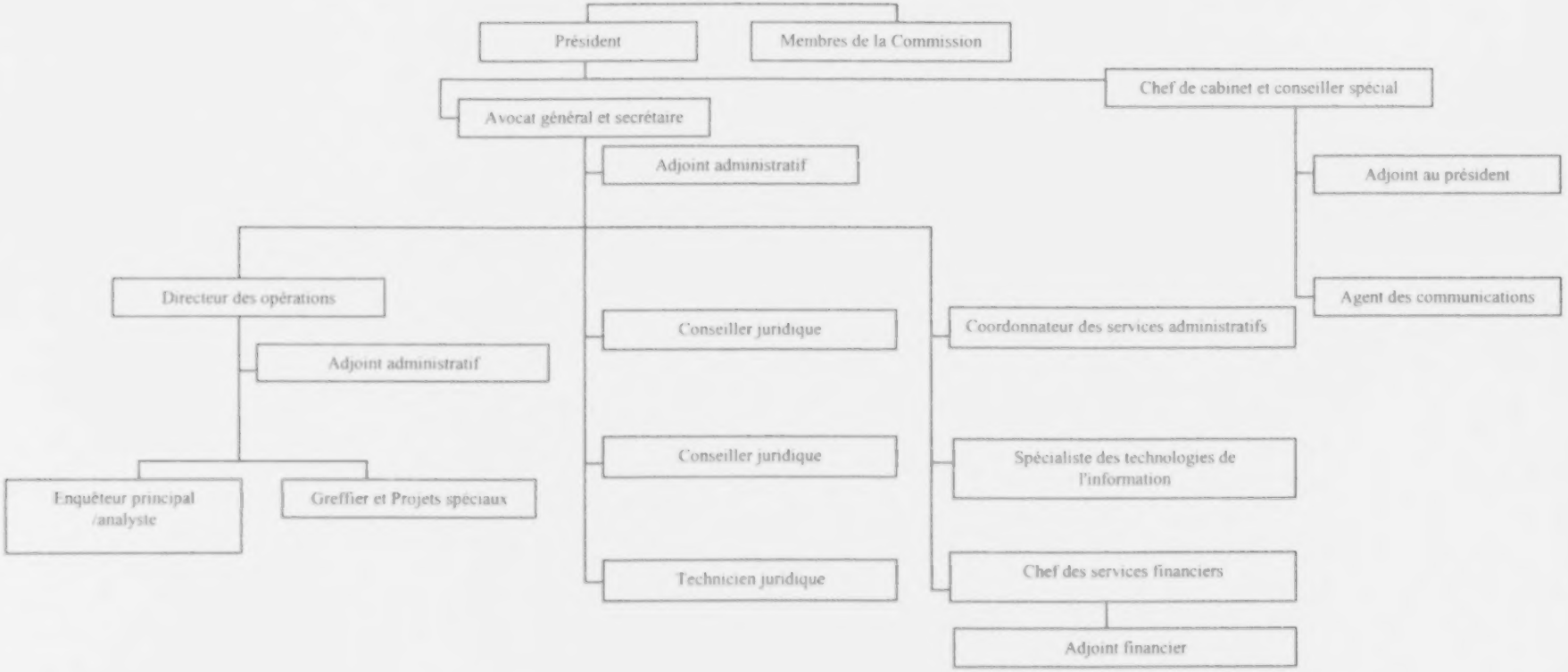


TABLEAU 1 : PRÉVISIONS – DÉPENSES MINISTÉRIELLES ET ETP

Le tableau suivant donne un aperçu des dépenses prévues pour la Commission au cours des trois prochains exercices financiers. Les dépenses seront réparties entre deux des activités de programme de la Commission. Les Opérations disposeront d'un budget de 2 447 000 $ et les Services juridiques de 1 729 000 $ au cours des trois prochains exercices financiers.

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses projetées 2005-2006**	Dépenses projetées 2006-2007**	Dépenses projetées 2007-2008**
Opérations	2 070	**2 447**	2 447	2 447
Services juridiques	2 141	**1 729**	1 729	1 729
Budget principal des dépenses	4 211	**4 176**	4 176	4 176
Moins : Recettes disponibles	-			
Budget total des dépenses	4 211	**4 176**	4 176	4 176
Ajustements :				
Péremption prévue	-1 061			
Annonces du budget :				
Épargnes pour les acquisitions		-10		
Autre :				
Crédit 15 du CT	20			
Régime d'avantages sociaux	4			
Total des ajustements	24	-10		
Dépenses projetées totales	3 174*	**4 166**	4 176	4 176
Plus : Coût des services reçus sans frais	154	**153**	153	153
Coût net du programme	3 328	**4 319**	4 329	4 329
Équivalents temps plein	17	**17**	17	17

* Les dépenses prévues correspondent aux meilleures prévisions des décaissements (2004-2005)

** Des mesures pour réduire considérablement les ressources nécessaires au cours des périodes de dépenses ont été prises.

TABLEAU 2 : COÛT NET DU PROGRAMME

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses prévues nettes	4 166
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	-
Contributions représentant les cotisations patronales au Régime d'assurance-chômage et dépenses payées par le SCT	153
Indemnisation des accidents du travail (Ressources Humaines Canada)	-
Rémunération et dépenses afférentes (services juridiques fournis par le ministère de la Justice	-
	153
Moins : recettes non disponibles	-
Coût net du programme pour 2005-2006	4 319